

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employee Motivation

Student: Kateřina Honusová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Kateřina Honusová**

Studijní obor: **Management**

Název tématu:

Motivace zaměstnanců

Anglický název tématu:

Employee Motivation

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

Úvod

1. Teoretická východiska
2. Charakteristika společnosti
3. Analýza současného stavu
4. Návrhy a doporučení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C.; BURNES, B. *Psychologie práce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....
student

.....
vedoucí BP

L. S.

.....
vedoucí katedry

.....
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

Prohlášení studenta

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1; 2; 3; 4; 5; 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě 25. dubna 2008

.....

Podpis studenta

Poděkování

Děkuji paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení, které mi poskytla v průběhu zpracování mé bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Danielu Kozlovi, majiteli firmy Ing. Daniel Kozel - DK1, za ochotu a vstřícnost při poskytování informací potřebných ke zpracování této bakalářské práce.

Obsah

<i>Úvod</i>	1
1. Teoretická východiska	2
1.1 Motivace	2
1.2 Hodnoty a hodnotový systém	3
1.2.1 Co lidé ve své práci považují za důležité	4
1.3 Vzdělávání	5
1.3.1 Důvody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	6
1.4 Pracovní motivace	6
1.4.1 Motivace a peníze.....	7
1.5 Odměňování pracovníků	7
1.5.1 Mzda.....	8
1.5.2 Nepeněžní odměny	12
1.5.3 Zaměstnanecké výhody	12
1.5.4 Daňový pohled na zaměstnanecké benefity.....	16
2. Charakteristika společnosti	18
2.1 Historie a vývoj firmy	18
2.1.1 Organizace firmy	19
2.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců	21
3. Analýza současného stavu	23
3.1 Struktura zaměstnanců	23
3.2 Mzda	25
3.2.1 Mzdové příplatky	26
3.2.2 Stravné.....	27
3.3 Zaměstnanecké výhody	28
3.4 Rozvoj mezilidských vztahů	29
4. Návrhy a doporučení	30
<i>Závěr</i>	35
<i>Seznam použité literatury</i>	36
<i>Seznam zkratk</i>	38

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	39
<i>Seznam tabulek a grafů</i>	40
<i>Seznam příloh.....</i>	41

Úvod

Ještě nedávno byla nejvyšší hodnota firmy spojována s množstvím majetku a pozornost managementu se upínala k technologickému vývoji. V současné době je tomu zcela jinak. Největší nebezpečí pro firmy nepředstavuje její konkurence, nedostatek financí, ale vlastní nespokojení a málo motivovaní pracovníci. Podle studie, která byla provedena Harvard Business Review vyplynulo, že zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5% vyvolá snížení nákladů společnosti o 10%. (www.ipodnikatel.cz)

Problematikou motivace pracovního jednání se v průběhu let zabývalo mnoho známých ekonomů. Tvořili teorie, které vycházely z potřeb a hodnot lidí a snažili se vytvářet „příručky“ pro vedení lidí. I dnes je otázka motivace zaměstnanců poměrně populární. S novými podmínkami se mění i přístup lidí k zaměstnání, zvyšuje se fluktuace pracovníků. Společnosti často stojí před problémem jak si udržet stávající zaměstnance, které vyškolí a zaučí.

Lidé tvoří nejsilnější kapitál společnosti a schopnost dobře motivovat zaměstnance je jednou z nejnáročnějších a nejvýznamnějších zručností manažera. Vedoucí pracovníci by měli vytvářet takové podmínky, které budou napomáhat k uspokojování potřeb, přání a zájmů pracovníků a současně budou stimulovat k dosažení stanovených cílů podniku. Lidé chtějí vědět, co se od nich očekává a mít pocit, že práce, kterou dělají není zbytečná.

Předmětem bakalářské práce je motivace a odměňování pracovníků. Cílem je shrnutí teoretických poznatků, týkajících se hodnocení a odměňování pracovníků. Práce by měla odhalit nedostatky motivačního systému, zavedeného ve firmě Ing. Daniel Kozel – DK 1 a navrhnout možná řešení a doporučení, která povedou ke zlepšení situace. Zjištění současného stavu je prováděno pomocí rozboru poskytnutých dat a informací, které jsou spojeny s vývojem firmy.

1. Teoretická východiska

1.1 Motivace

Důvody, které vedou lidi k určitému jednání, lze hledat pod pojmy motiv nebo potřeba. **Motiv**, můžeme definovat jako psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či požívání, dává mu psychologický smysl. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Motivy vysvětlují, co vede člověka ke změně profese či zaměstnání, proč se někteří zaměstnanci snaží podávat co nejvyšší výkon a jiní naopak svou práci odbývají.

S motivy jsou těsně propojeny cíle. **Cílem** každého motivu je dosažení určitého psychického stavu, nasycení, které má zpravidla podobu vnitřního uspokojení. Motiv tedy na člověka působí tak dlouho, dokud není dosaženo cíle.

V teoriích motivace se rovněž setkáváme s pojmem **potřeba**, který lze chápat jako ne vždy uvědomělý pocit nedostatku nebo přebytku.

David McClelland¹ si všiml, že existují různé typy motivace. Zaměřil se na příčiny výkonové orientace a později se snažil odhalit rozdíly v preferenci potřeb mezi různými lidmi. Výsledkem jeho práce bylo rozlišení lidí na několik skupin. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Skupina:

1. Vysoká potřeba výkonu práce.
2. Vysoká potřeba afilace.
3. Vysoká potřeba moci.

Ve svých studiích uvedl, že lidé, kteří mají **vysokou potřebu výkonu práce** se obvykle vyznačují touhou po osobní odpovědnosti, samostatnosti, neustálém překonávání překážek a soutěživosti s ostatními. Tito lidé potřebují rychlou zpětnou vazbu, tzn. bezprostřední informace, upřednostňují přiměřeně obtížné úkoly a neradi se vystavují příliš vysokému riziku. Jejich spokojenost vyplývá z dobře odvedené práce, kde finanční odměna znamená především odsouhlasení úspěšnosti dosaženého stavu. Lidé s těmito potřebami bývají většinou velmi úspěšní v oblasti prodeje nebo podnikání, kde tyto profese odrážejí rychlou zpětnou vazbu o výsledku odvedené práce.

¹ McClelland David, *1917 - †27.3.1998, americký psycholog. Studoval motivaci (experimentální zjišťování navozené motivace), v jejímž kontextu rozpracoval teorii tzv. výkonové motivace.

Jedinci s vysokou **potřebou afilace (přátelství)**, usilují o vytváření a udržení pevných přátelských vztahů. Dávají přednost týmové práci a jsou přímo zděšení představou pracovat samostatně. Takoví lidé jsou velmi užiteční, pokud pracují jako sociální pracovníci, v personálních útvarech nebo na úřadech ve styku s veřejností.

Poslední skupinu lidí, kterou McClelland ve své práci rozvedl, tvoří lidé, kteří mají **vysokou potřebu moci**. Charakteristické pro ně je, že se snaží řídit ostatní lidi a ovlivňovat jejich jednání. Tito lidé jsou obvykle velmi dobrými manažery, pokud uplatňují svou potřebu řídit ku prospěchu ostatních. Pokud je však cílem takového člověka pouhá osobní moc, dochází brzy ke konfliktům mezi ním a organizací.

1.2 Hodnoty a hodnotový systém

Hodnotový systém člověka je ovlivněn jeho osobností a příslušností k různým skupinám jako je věk, pohlaví, typ vzdělání, profese, postavení, politická a náboženská příslušnost. Různé výzkumy poukazují na to, že starší lidé preferují jistotu zaměstnání a jsou velmi loajálními pracovníky, zatímco mladí usilují o úspěch i za cenu rizika. Mnoho současných manažerů, kteří zaměstnávají a vedou mladé lidi, se shoduje na tom, že mladí pracovníci jsou velmi ambiciózní, sebevědomí s ochotou učit se novým věcem, na druhé straně někdy přeceňují své schopnosti a dovednosti. Lidem, kteří mají vyšší kvalifikaci, jde především o jejich osobní rozvoj, zatímco lidem s nižší kvalifikací záleží více na přátelích a hodnotách hmotných. (BIZ, 2007)

O hodnotách můžeme říci, že jsou to skutečnosti nebo cílové stavy, které lidé považují za důležité. Existuje členění, kdy hodnoty můžeme rozdělit do několika skupin: (Dědina, Cejthamr, 2005)

- teoretické hodnoty (odhalení pravdy, získávání znalostí),
- ekonomické hodnoty (výroba a získávání zboží, peníze),
- estetické hodnoty (harmonie, vzhled),
- sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnost, pomoc),
- politické hodnoty (moc, vliv, uznání),
- hodnoty víry (morální principy, etika).

Důležitá rozhodnutí, která lidé ve svém životě dělají, bývají často ovlivněna jejich hodnotovým systémem. Pro organizace je pak velmi důležité zjistit, jaké pracovní hodnoty motivují jejich zaměstnance k dobrému výkonu. Do těchto pracovních hodnot

patří např. pochvala nadřízeného za dobře odvedenou práci, peníze, jistota postavení, odborný růst, přátelé, spolupracovníci, sounáležitost s firmou, atd.

1.2.1 Co lidé ve své práci považují za důležité

Ekonomická fakulta Vysoké školy báňské-Technické univerzy Ostrava ve spolupráci s agenturou SC & C, realizovala na jaře roku 2006 sociologický výzkum, jehož cílem bylo zjistit, co lidé ve své práci považují za důležité. Projekt s názvem „Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti“ proběhl s podporou Grantované agentury ČR. Výzkumníci oslovili celkem 2700 osob ve věku 25 až 60 let.

V tab. 1 jsou lidé rozděleni do skupin podle nejvyššího dosaženého vzdělání a jednotlivým motivačním faktorům přiřazují body (od 0 do 100) podle důležitosti, kterou jim přiřkládají.

Tab. 1 – Co lidé ve své práci považují za důležité

Motivační faktor	Dosažené vzdělání			Celkem
	bez maturity	s maturitou	VŠ	
Dobrý plat	84,9	81,3	80,5	82,3
Jistota, že nepřijdete o místo	82,0	78,6	76,5	79,2
Využití svých schopností	73,2	76,1	82,2	76,7
Zajímavá práce	73,1	76,2	81,6	76,6
Dobré pracovní prostředí	76,2	75,6	77,4	76,3
Příjemní spolupracovníci	71,6	71,3	72,8	71,8
Krátké dojíždění	74,5	70,5	68,7	71,4
Možnost věnovat se rodině	70,6	70,0	70,9	70,4
Nepracovat pod tlakem	72,4	69,3	66,7	69,7
Možnost setkávat se s lidmi	65,1	71,3	71,3	69,1
Výhodná pracovní doba	69,7	67,2	66,6	67,9
Zodpovědná práce	61,1	67,2	73,5	66,7
Můžete něčeho dosáhnout	59,6	66,7	75,7	66,6
Příležitost uplatnit iniciativu	60,8	65,9	72,6	65,9
Společensky užitečná práce	61,2	64,6	72,9	65,6
Lidmi uznávaná práce	60,8	62,3	68,2	63,4
Možnost pracovního postupu	57,7	63,6	68,6	62,9
Dlouhá dovolená	57,9	57,5	57,1	57,5
Podílet se na vedení	41,0	51,7	61,2	50,5

Pramen: <http://knowledge.vsb.cz>

Na prvních příčkách celkového hodnocení se umístily faktory „dobrý plat“ a „jistota pracovního místa“. Pro vysokoškoláky byly peníze a jistota pracovního místa umístěny až po hodnotách „využít své schopnosti“ a „mít zajímavou práci“.

Poměrně důležité se pro všechny respondenty jeví pracovat v dobrém pracovním prostředí, mít kolem sebe příjemné spolupracovníky a zároveň mít možnost věnovat se rodině. Tyto faktory vypovídají o tom, že všichni lidé rádi pracují v příjemné pracovní atmosféře.

Lidé s vyšším vzděláním chtějí mít v práci zodpovědnost, dosahovat výsledků, uplatnit vlastní iniciativu, dělat společensky užitečné práce a setkávat se s lidmi.

Ve střední části celkového hodnotového žebříčku se umístily faktory jako jsou: „nepracovat pod tlakem“, „výhodná pracovní doba“, „lidmi uznávaná práce“, „možnost pracovního postupu“. Rozdíly důležitosti těchto faktorů jsou podle dosaženého vzdělání poměrně vysoké. Např. „možnost pracovního postupu“ se u vysokoškolsky vzdělaných lidí blíží k 70ti bodům, lidé bez středoškolského vzdělání tomuto faktoru nepřikládají význam důležitosti ani 60ti bodům.

Poslední příčky obsadily faktory „mít dlouhou dovolenou“ a „podílet se na vedení“. Nejnižší rozdíly lze vidět u hodnoty mít dlouhou dovolenou, zde se výsledky respondentů v závislosti na dosaženém vzdělání téměř neliší.

Podle mého názoru je pro zvolení vhodného motivačního programu ve společnosti důležité, aby vedení znalo hodnoty svých zaměstnanců a mohlo na základě těchto poznatků přizpůsobit motivační systém, který bude „šitý na míru“ potřebám všech pracovníků.

1.3 Vzdělávání

Majitelé i vedoucí pracovníci si musejí uvědomit, že řízení společnosti v současných podmínkách, je řízením v nejistotě, řízením v podmínkách vyznačujících se vysokou mírou proměnlivosti. Flexibilitu organizace vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale dokonce změnu akceptují a podporují ji. Lidský kapitál je považován za jednu z nejsilnějších konkurenčních výhod, které společnosti mají. Důležité je proto, aby organizace zajišťovaly vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. (Koubek, 2005)

Vzděláváním pracovníci získávají znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Je třeba zajistit soulad mezi rozvojem pracovních schopností a rozvojem techniky, která je využívána v organizaci.

1.3.1 Důvody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků

V současné době již nestačí aplikovat tradiční způsoby pro vzdělávání pracovníků jako je zácvik, doškolování nebo přeškolování.

Nejdůležitější důvody toho, proč by organizace měli investovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků jsou: (Koubek, 2005)

- Vznik nových technologií, které způsobují, že znalosti a dovednosti lidí rychle zastarávají.
- Proměnlivost lidských potřeb, a s tím souvislá proměnlivost trhu výrobků a služeb, který si vynucuje pružnou reakci organizací i jejich pracovníků.
- Změny techniky a technologií využívaných v organizaci, včetně rozvoje informačních technologií.
- Mění se organizace práce, práce i způsoby řízení (prohlubování a rozšiřování práce, plošší organizační struktury).
- Hodnotová orientace lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevuje ve zvýšené potřebě vzdělávat se.
- Péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Obecně lze konstatovat, že vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejdůležitějších personálních činností. Rozsah vzdělávání pracovníků závisí nejen na povaze práce a používané technologii, ale i na velikosti organizace.

1.4 Pracovní motivace

Cílem všech organizací je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Vedoucí pracovníci by proto měli věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly a odměny. Cílem je vytvořit stimulační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby zaměstnanci využívali svých schopností, přispěli tak k dosažení cílů, které očekává management a zároveň uspokojili své vlastní potřeby.

1.4.1 Motivace a peníze

Nejobvyklejší formou odměny jsou peníze ve formě **platu** či **mzdy**. Jedná se o odměnu vnější, neboli hmotnou. Pokud se budeme zabývat otázkou, zda peněžní stimuly podněcují pracovníky k vyššímu výkonu, je nutné konstatovat, že ano. Peníze zprostředkovávají to, co většina lidí chce. Nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale na druhé straně jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. (Armstrong, 2007)

Lidé se mohou cítit velmi dobře, když dostanou přidáno. Kromě toho, že získají vyšší příjem, je to i účinný nástroj, jak u zaměstnanců vyvolat pocit, že si jich zaměstnavatel váží a uznává práci, kterou vykonávají. Tento pocit euforie však může velmi rychle pominout. Nemůžeme předpokládat, že peníze stimulují všechny lidi stejným způsobem a ve stejné výši.

Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení mnoha cílů. Jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním potřeb a zároveň mohou být významným faktorem, který přitahuje nové lidi do organizace a u stávajících zaměstnanců ovlivňuje jejich spokojenost a setrvání. Špatně vytvořený a nastavený systém odměňování může lidi v organizaci demotivovat. Lidé v práci by měli pociťovat **hmatatelnou spravedlnost**, tzn. odměna by měla být doprovázena úsilím, odpovědností a lidé by v práci neměli dostávat méně peněz v porovnání s pracovníky na obdobné pozici.

1.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje obrovskou pozornost nejen vedení organizací, ale i pracovníků. Pro management společnosti je velmi důležité stanovit systém odměňování, který bude pracovníkům srozumitelný a který budou považovat za spravedlivý.

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, případně jinou formu peněžní odměny, kterou poskytují organizace pracovníkovi za jeho vykonanou práci. Pojem odměňování zahrnuje také povýšení, formální uznání (pochvaly), zaměstnanecké výhody, které poskytuje organizace pracovníkovi nezávisle na pracovním výkonu. (Koubek, 2005, str. 283)

Organizace mají k dispozici širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za práci i za to, že pro ně pracují. Odměňování patří mezi nejefektivnější

nástroje motivování pracovníků, který mají vedoucí pracovníci k dispozici. Záleží také na zvolení pravidel, nástrojů a postupů, které budou použity pro odměňování jednotlivých pracovníků.

Každá organizace je svým způsobem unikátní a proto by měla mít vlastní systém odměňování, který bude vyhovovat její povaze, podmínkám i vlastním potřebám.

Hlavní úkoly a cíle systému odměňování: (Armstrong, 2007, str. 515-516)

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i hodnotami pracovníků;
- fungovat spravedlivě – lidé cítí, že se s nimi zachází správně a spravedlivě v souladu s tím, jakou mají pro organizaci hodnotu;
- uplatňovat odměňování rovným způsobem – lidé musejí být správně odměňováni v porovnání s jinými lidmi v organizaci. Relace mezi jednotlivými pracemi musejí být měřeny a posuzovány tak objektivně, jak je to jen možné, a za práci stejné hodnoty musí být poskytována stejná mzda či plat;
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase;
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně – lidé vědí, jak proces odměňování funguje a jak na ně působí.

1.5.1 Mzda

Definici mzdy je uvedena v **zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce**, ve znění pozdějších předpisů. Zákon vychází z ústavní **Listiny základních práv a svobod**, v níž je zakotveno základní právo zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci, kterého se může domáhat v mezích zákona.

Mzdou se rozumí peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Za mzdu se nepovažují další plnění poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady, výnosy z kapitálových podílů (akcií) nebo dluhopisů a odměna za pracovní pohotovost. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Na rozdíl od **platu** je mzda vyplácena v soukromém sektoru, zatímco plat náleží jen zaměstnancům zákonem určených institucí.

Výše mzdy může být stanovena v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě, ale dle zákona nesmí být nižší než je výše **minimální mzdy**. Podle nařízení vlády ČR č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, platí od 1.1.2007 měsíční minimální mzda ve výši 8.000,- Kč. Výše minimální mzdy se v roce 2008 nezměnila.

Mzda může nabývat mnoha forem a organizace si mohou vytvářet různé mzdové systémy, které mohou být sjednány v kolektivní smlouvě, popřípadě jsou uvedeny ve vnitřním mzdovém předpisu. Pokud je výše mzdy sjednána přímo v pracovní smlouvě (smluvní mzda), stává se, že organizace nemají mzdové systémy zavedeny. Z toho vyplývá, že mzdové systémy ani mzdové formy nejsou pro organizace závazné.

Formy mzdy

Formy mzdy představují soubor metod a pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a jejich osobním přínosu.

Časová mzda může být stanovena jako hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci. Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdovou formou. Mezi její typické **výhody** patří její jednoduchost, administrativní nenáročnost, srozumitelnost pro pracovníky a v neposlední řadě umožňuje odhadování a plánování mzdových nákladů. V důsledku toho je na ni soustředěna pozornost pracovníků a na základě její výše vnímají spravedlnost a srovnatelnost systémů odměňování. Časová mzda má však i své **nevýhody**, kterými je omezený pobídkový účinek, který nepodněcuje pracovníky ke zvyšování výkonu, umožňuje líným a méně schopným zaměstnancům „přiživovat“ se na práci ostatních a tím vyžaduje intenzivnější kontrolu vedoucích pracovníků.

Časová mzda se používá v případech, kdy pracovní tempo nelze ovlivnit nebo v případech, kdy je velmi obtížné měřit výsledky a kvalitu práce.

Další formy mzdy, kdy je pracovník odměňován podle výkonu, schopností, dovedností označujeme jako **zásluhové formy mzdy**. Tyto mzdy se používají buď jako dodatek k časové mzdě či platu, nebo samostatně. Použití výkonových forem mezd může vést ke zvýšení pracovní morálky, zlepšení týmové práce, zvýšení spokojenosti pracovníků, protože je jim poskytnuta příležitost vydělat si více. Na druhé straně se tento systém mezd velmi obtížně zavádí a vyžaduje značnou přípravu. Měření skupinového i firemního výkonu vyžaduje obtížnou a časově náročnou kontrolu a může se objevit i rivalita a z ní plynoucí konflikty mezi jednotlivými pracovníky.

Formy výkonové mzdy:

- **Úkolová mzda** – jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější typ, který je vhodný pro odměňování dělnické práce. Pracovník dostává určitou částku za každou jednotku, kterou odvede. Při zavedení úkolové mzdy je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a kontrolovatelné. Tato forma mzdy se uplatňuje i při odměňování skupiny pracovníků.
- **Podílová (provizní) mzda** – bývá uplatňována v obchodních činnostech a některých službách. Odměna pracovníka je zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství výrobků nebo poskytnutých službách. Pokud je odměna sjednaná z části, má pracovník garantovanou základní mzdu (plat) a k ní dostává podíl z prodeje. Výhodou provizní mzdy je přímý vztah odměny k výkonu a pracovník se tak snaží podat co nejlepší výkon.

V poslední době se začínají (především v zahraničí) uplatňovat také **další formy výkonové mzdy:**

- **Mzda a plat za očekávané výsledky práce** – je odměna za dohodnutý soubor prací a výkonů, které se zaměstnanec zaváže odvést pro společnost za určité období ve sjednané výši a kvalitě. Tato mzda vychází z toho, že společnost zná schopnosti a pracovní výkonnost svého zaměstnance a proto mu průběžně vyplácí určitou pevnou částku. Pro pracovníka je to jistota příjmu a po uplynutí dohodnutého období prezentuje výsledky své práce.
- **Mzda a plat za schopnosti** (zpravidla znalosti a dovednosti) – odměna se váže na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně plnit svou roli či

vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Tato forma mzdy podporuje flexibilitu pracovníků, zvyšuje vzájemnou zastupitelnost na jednotlivých pracovních pozicích, ale zároveň vyvolává vyšší náklady na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Uplatnění této formy mzdy je poměrně široké, ve světě se jí dává přednost před klasickými příplatky a odměnami, ale zároveň s touto formou mzdy nejsou dostatečné zkušenosti.

- **Mzda a plat za přínos** – odměňuje pracovníky za určitou novinku. Přínos je dán výsledky, kterých jedinec dosahuje a schopnostmi, které při dosahování těchto výsledků používá. Odměňování za přínos v sobě integruje odměňování za výsledky (výkon, output) a odměňování za schopnosti (input), tedy za to, co do své práce pracovník vkládá. (Koubek, 2007)

Smíšená mzda je kombinací časové a úkolové nebo podílové mzdy.

Vedle základních mzdových forem existují i tzv. **dodatkové mzdové formy**. Těchto forem již existuje značné množství a stále se rozvíjejí. Typickou a široce používanou formou dodatkové mzdy jsou **prémie**. Ty se mohou vyskytovat ve dvou podobách: (Koubek, 2007)

- **Pravidelně se opakující** za uplynulé období spojené se závislostí na odvedeném výkonu. Kritéria pro poskytnutí prémie jsou dána předem a zaměstnanec má na ně nárok při splnění určitých podmínek. Prémie se mohou vázat na množství odvedené práce, kvalitu a mohou se vázat na jednotlivce i na skupinu.
- **Jednorázové prémie** (bonus, mimořádná odměna) je poskytována za mimořádný výkon, za iniciativu či pracovní chování. Mimořádná odměna může mít peněžní i nepeněžní formu (např. výlet, kulturní akci).

V případě, že jsou dělníci odměňováni časovou mzdou, může být jako dodatková forma mzdy použita tzv. **odměna za úsporu času**. V tomto případě pracovník získává odměnu za odvedení stanoveného množství práce během kratší doby, než která je stanovena normou. U malých a středních podniků dochází k ocenění dosahovaných dlouhodobých výsledků u jednotlivých pracovníků tzv. **osobním ohodnocením** (osobní příplatek), které se nejčastěji vyjadřuje určitým procentem ze základní mzdy nebo platu. Velmi často se můžeme setkat s tím, že společnosti vyplácejí **podíly na výsledcích hospodaření firmy**. Používá se podíl na zisku, kdy se mezi pracovníky rozděluje určité pevné procento zisku. Procento podílu na zisku může být

pro všechny pracovníky stejné, ale může dosahovat i různé výše, v závislosti na délce zaměstnání, významu pracovního místa, postavení v hierarchické struktuře nebo na individuálním výkonu. Slabinou tohoto odměňování je to, že běžný pracovník si nemusí vždy uvědomovat přímý vztah mezi individuálním výkonem a výkonem celé společnosti a pobídkovost této formy pak není právě nejlepší. Další formou dodatkové mzdy je odměna za **zlepšovací návrh**. Tato odměna je vyplácena na základě snížením nákladů nebo zvýšením zisku, který prokazatelně souvisí se zavedením zlepšovacího návrhu. Odměna za zlepšovací návrh bývá zpravidla poskytována těm, kteří návrh předložili, ale v zahraničí se používá i tzv. **Scanlonův systém**, což je odměna založená na prokazatelné úspoře nákladů práce a má za cíl stimulovat pracovníky k navrhování změn, které by přispěly k růstu produktivity práce.

Mezi dodatkové formy mzdy patří i **příplatky** ke mzdám a platům, které mohou být **povinné** (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátcích, v sobotu a v neděli, za práci ve zdraví ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí,) nebo **dobrovolné** (příplatky na oděv, dopravu, ubytování). (Koubek, 2007)

1.5.2 Nepeněžní odměny

Velmi významnou složkou v systému odměňování jsou vedle peněžních odměn i tzv. **nepeněžní odměny**. Odměny, které jsou zaměřeny na potřeby zaměstnance dosáhnout úspěchu, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu, mohou sehrát podstatnou roli v oblasti motivování pracovníků.

Je zřejmé, že nepeněžní odměňování souvisí s celkovou kulturou organizace a hodnotami, které jsou uznávány i v každodenním životě všech lidí. Na druhé straně, pokud je důsledně uplatňován systém nepeněžních odměn, může významně přispívat k celkové spokojenosti všech pracovníků.

1.5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytují svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Poskytují se převážně plošně, někdy se přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizace, k délce doby, kdy pro společnost pracuje a také k zásluhám. (Koubek, 2007)

Cíle zaměstnaneckých výhod

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců;
- posilovat oddanost a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci;
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny. (Armstrong, 2007)

Poskytování zaměstnaneckých výhod vytváří příznivější postoje pracovníků k podniku. Problémem ale může být, když některé podniky jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým zaměstnancům poskytnout musí. Na druhé straně se však může stát, že zaměstnanci chápou zaměstnanecké výhody jako nárok nikoliv jako nadstandardní péči zaměstnavatele.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

- **výhody sociální povahy** (např. důchodové připojištění hrazené zcela nebo z části společností, životní pojištění, půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí);
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky apod.);
- **výhody mající vztah k práci** (např. stravování, sleva na nákup firemních produktů a služeb, poskytování firemního pracoviště, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené společností);
- **výhody spojené s postavením ve společnosti** (např. prestižní firemní automobily pro vedoucí pracovníky, používání firemních automobilů i pro osobní účely, mobilní telefon, úhrada provozu telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady prezentace firmy atd.);

Ostatní zaměstnanecké výhody

- placené volno v den narozenin;
- dárek k narozeninám;
- svatební dar, vánoční dárek;

- příspěvek na úhradu nákladů vzdělávání i v případě, že se nejedná o firemní akci;
- příspěvek na péči o děti pracovníků v jeslích a mateřských školách;
- půjčování firemního vybavení (strojů, nástrojů);
- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc právníka či jiného specialisty v soukromých záležitostech pracovníků);
- firemní posilovna nebo tělocvična, popřípadě příspěvek pracovníkům na sportovní a tělovýchovné aktivity;
- materiální podpora pozůstalých při úmrtí pracovníka,
- příspěvek na vzdělání dětí pracovníků;
- dodatečná dovolená;
- finanční odměna při životním nebo pracovním jubileu;
- příspěvek na narozené či osvojené dítě;
- příspěvek pro dárce krve;
- zkrácená pracovní doba.

Žádná firma se v současné době neobejde bez promyšleného systému motivování vlastních zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity pomáhají zvyšovat loajalitu a spokojenost pracovníků, případně přilákají nové zaměstnance. Mezi benefity můžeme najít osvědčené a oblíbené výhody, které se nemění, ale i nově přicházející trendy. Faktem zůstává, že nároky zaměstnanců neustále rostou. Především střední a velké podniky nabízejí svým zaměstnancům širší škálu zaměstnaneckých výhod a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům, aby si z jejich nabídky navolili takové „menu“, které je z hlediska jejich momentálních potřeb nejvhodnější (tzv. cafeteria systém).

Cafeteria systém

Tento systém zohledňuje existenci rozdílů v preferencích jednotlivých pracovníků. Organizace zavedením pružného systému zaměstnaneckých výhod, poskytují svým pracovníkům možnost vybrat si takové výhody, které jsou pro ně právě nejzajímavější. V případě, že se jejich potřeby změní, mají možnost obnovit strukturu souboru svých zaměstnaneckých výhod. Některé základní výhody jako jsou např. nemocenské dávky mohou zůstat mimo tento systém pevně stanoveny. Pak hovoříme o tzv. **systému „jádra“**.

Pružné systémy poskytují pracovníkům určitou možnost volby, která může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnanců. Politika pružných zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatelům ušetřit peníze za výhody, které nikdo nechce nebo nepotřebuje. (Armstrong, 2007)

Trendy mezi benefity

Trh benefitů se neustále vyvíjí. V dnešní době, která je spojena s vysokou fluktuací zaměstnanců je stále těžší sehnat a udržet si dobrého pracovníka. Zaměstnavatelé se předhánějí v hledání nových forem benefitů.

Průzkumy dokazují, že mezi zaměstnaneckými výhodami i dnes jednoznačně vedou stravenky nebo jiné formy příspěvků na stravování.

Výhodnost stravenek stojí nejen na straně zaměstnance, ale i na straně zaměstnavatele, který kromě toho, že zaměstnanci poskytuje benefit, si může odečíst 55% z nominální hodnoty od základu daně.

Vláda ČR v únoru 2008 schválila poslanecký návrh na zrušení daňové uznatelnosti stravenek.

Odborníci předpokládají, že v příští sezóně dojde k výraznému rozšíření poskytovaných zaměstnaneckých benefitů formou **dárků v podobě zážitků**. Už teď se poukázky na zážitky setkávají s velkou oblibou. Například let větroněm, seskok s padákem, nebo masáž lávovými kameny je pro zaměstnance zážitek, na který bude ještě dlouho vzpomínat a zároveň ho bude mít spojený se svým zaměstnavatelem.

Nejčastější zaměstnanecké výhody

Nabídka benefitů je velmi široká. Zaměstnavatelé využívají pro motivaci svých zaměstnanců **na tři desítky zaměstnaneckých výhod**. Podle studie provedené společností PayWell vyplývá, že průměrná hodnota ročních nákladů vynaložených na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance se pohybuje kolem 21.000,- Kč. Tab. 2 poskytuje **přehled nejčastěji poskytovaných benefitů**.

Tab. 2 - Poskytování zaměstnaneckých benefitů podle studie PayWell²

Zaměstnanecká výhoda	% firem
Mobilní telefon alespoň některým pracovníkům	98
Služební auto alespoň některým pracovníkům	93
Týden dovolené navíc	81
Občerstvení na pracovišti	78
Stravenky	76
Penzijní připojištění	67
Sportovní akce	58

1.5.4 Daňový pohled na zaměstnanecké benefity

Systém benefitů by měl jednak odpovídat požadavkům a potřebám jednotlivých zaměstnanců a zároveň by měl být dostatečně pružný, aby se mohl vyvíjet na základě ohlasů zaměstnanců.

Poskytování zaměstnaneckých výhod s sebou přináší daňový dopad nejen na zaměstnavatele, ale může se týkat i samotného zaměstnance. Základní daňovou úpravu zaměstnaneckých benefitů nalezneme v **zákoně č.586/1992 Sb., o daních z příjmů**, pokud není stanovena zvláštním zákonem.

Daňový režim z pohledu zaměstnance

Daňové posouzení na straně zaměstnance může nabývat obecně **tří podob**:

- Benefit není předmětem zdanění (platí zcela výjimečně, např. poskytování pitné vody),
- příjem osvobozený od daně (vyskytuje se poměrně často, např. vstupenky na kulturu, sport, rekreace, školení atd.)
- zdanitelný příjem zaměstnance (zdaňuje se spolu se mzdou, do této skupiny příjmů patří většina darů).

Do vyměřovacího základu se zahrnují příjmy zaměstnance, které jsou předmětem daně z příjmů a nejsou od této daně osvobozeny.

² Srovnávací studie PayWell se v roce 2007 zúčastnilo 124 společností, výše uvedené výhody poskytuje nadpoloviční část respondentů.

Daňový režim z pohledu zaměstnavatele

Podle obecného pravidla jsou daňově účinné výdaje (náklady) na pracovní a sociální podmínky, péči o zdraví a zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců vynaložené na práva zaměstnanců vyplývající z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní smlouvy nebo jiné smlouvy.

Toto pravidlo platí pouze tehdy, pokud zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů nebo jiný zákon nestanoví jinak.

Daňová hlediska z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele se mohou střetávat ve čtyřech kombinacích:

- 1. Daňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a nezdanitelný příjem zaměstnance.**
(Optimální situace, do této skupiny zaměstnaneckých výhod řadíme např.: část příspěvků na životní a penzijní připojištění, přechodné ubytování, závodní stravování ve vlastním stravovacím zařízení, závodní stravování poskytované jinými subjekty, prohlubování kvalifikace – odborná a jazyková školení, která zaměstnanec využije v práci).
- 2. Nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a nezdanitelný příjem zaměstnance.** (Jedná se o poměrně výhodnou a rozšířenou variantu, patří zde např.: zvyšování kvalifikace – např. studium na SŠ nebo VŠ, a to i když už zaměstnanec jednu má, příspěvky na kulturu a sport, rekreace a zájezdy nebo poskytování nadstandardní zdravotní péče – např. masáž, rehabilitace, vitamínové balíčky, preventivní očkování, atd.).
- 3. Daňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a zdanitelný příjem zaměstnance.**
(Nevýhodou této varianty jsou související pojistné odvody. Můžeme zde zařadit nadlimitní příspěvky na penzijní a životní připojištění – limit do ročního úhrnu 24.000,- Kč).
- 4. Nedaňový výdaj (náklad) zaměstnavatele a zdanitelný příjem zaměstnance.**
(Nejhorší možná varianta, nevyužívána).

2. Charakteristika společnosti

2.1 Historie a vývoj firmy

Firma **Ing. Daniel Kozel – DK 1**, dále jen DK 1, byla založena v polovině roku 1991. Předmětem její činnosti byla projekce a činnost v oblasti investiční výstavby. Od roku 1993 firma rozšířila svou působnost o obchodní, zprostředkovatelskou a realizační činnost v oblasti stavebnictví. Náplní činnosti firmy se stávají zakázky na projekci, inženýring a realizaci staveb.

Od roku 1995 se firma rozvíjí ve **čtyřech oblastech**:

1. První oblastí je **projekce**, ve které se společnost zaměřuje na bytovou a občanskou výstavbu, rekonstrukce, modernizace interiérů a využití podkrovních prostorů. Jedná se především o zakázky menšího rozsahu.
V této oblasti jsou kladeny vysoké požadavky na kvalifikaci a profesionalitu pracovníků, organizační schopnosti a dobré technické zázemí (výpočetní technika, software).
V roce 1999 získala firma autorizaci pro projekci a realizaci staveb od České komory architektů a Českého svazu stavebních inženýrů. Tato skutečnost umožňuje společnosti účastnit se na výběrovém řízení na velkých a státních zakázkách.
2. **Prodej a velkoprodej** tepelných, zvukových a protipožárních izolací, pórobetonových tvárnic, schodišť, oken, stavební chemie a materiálu souvisejícím s výstavbou a rekonstrukcí obytných staveb. Jako doplněk k obchodní činnosti firma provozuje půjčování stavebního nářadí.
3. Další oblastí, na kterou se firma soustředí je **realizace staveb**. Ročně provádí cca 200 zakázek (téměř každý pracovní den je zahájena a ukončena jedna zakázka o průměrné hodnotě cca 50 – 150 tisíc Kč).
Firma se zaměřuje především na realizaci domů na klíč a využívá nové technologie, které jí umožňují minimalizovat pomocné práce.
4. Poslední oblastí je **recyklace stavebních odpadů – sutí**. Jedná se o nejnovější činnost, která spočívá v třídění a drcení stavebního odpadu, který vzniká při stavební výrobě. Recyklovaný materiál může být opětovně použit ve stavební činnosti např. zásypy, chodníky, vyrovnávací podkladní vrstvy.

2.1.1 Organizace firmy

Jediným majitelem firmy DK1 je pan Ing. Daniel Kozel. Jedná se o firmu, která se neustále rozšiřuje a proniká do dalších oblastí ve stavebnictví. Aby firma mohla dosáhnout požadovaných výsledků, je nutné, aby ve společnosti vedle neformálních vztahů existovaly i vztahy formální. Organizační struktura je popsána v příloze č. 2 v podobě organizačního schématu.

Schéma zařadí jednotlivce podle vykonávané práce a postavení v hierarchii podniku. Zároveň se jedná o přehledný způsob zachycení vztahů nadřízenosti a podřízenosti zaměstnanců.

Střediska firmy

- **Správa** - předmětem činnosti střediska správa je vedení účetnictví, evidence úvěrů, zajišťování školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dále se správní středisko zabývá výběrem vhodných zaměstnanců, vzděláváním, tvorbou směrnic, jejich následnou korekturou a komunikací s veřejností.
- **Projekce** – hlavní činností střediska projekce je studie a propagace materiálů, projektová dokumentace, inženýring a odborný servis poskytovaný středisku realizace.
- **Baushop a obchod** – pracovní náplní těchto středisek je prodej externím odběratelům, tvorba a zajišťování marketingu firmy. V těchto střediscích je sledována statistika prodeje, která je důležitá pro stanovení odměny pro prodejce. Výše odměny je určena procentem z obchodní marže.
- **Zákaznické centrum** se zabývá prodejem rodinných domů a speciálních výrobků.
- **Realizace** je středisko, které se nejvyšší částí podílí na tvorbě tržeb (viz. tab. 3, 4). Zabývá se rozpočtováním a přípravou staveb, jejich realizací a následným servisem. Ve středisku pracuje nejvíce zaměstnanců ve firmě.
Produktem střediska je dokončená stavba bez vad a nedodělků, která je po úhradě předána zákazníkovi. Filozofií firmy je: „*Nerozlišuj velikost zakázky, protože z malých zakázek jsou v budoucnu ty velké.*“
- **Recyklace** – v tomto středisku recyklaci stavebního materiálu a jeho následný prodej. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejnovější činnost, kterou firma provozuje, zabývá se středisko i hledáním nových příležitostí.

- **Doprava**
- **Zvuková izolace**

Na vrcholových pozicích každého střediska stojí odpovědný vedoucí. Náplň činností jednotlivých pozic (viz. příloha č. 5) je stanovena vnitřní směrnicí firmy.

Podíl jednotlivých středisek na celkových tržbách

Od roku 2001 dochází k dynamickému růstu celkových tržeb. Největší meziroční nárůst zaznamenává středisko realizace, které se na tvorbě tržeb podílí každoročně okolo 50%, v letech 2003 – 2004, kdy se na celkových tržbách, ve výši 67 535 tis. Kč, podílelo částkou 37 274 tis. Kč.

V tab. 3 vidíme historický vývoj tržeb v závislosti na jednotlivých aktivitách podniku v období od roku 2001 – 2004. Na základě těchto údajů, můžeme říci, že se jedná o prosperující firmu, u které můžeme předpokládat, že pro uspokojení rostoucího množství zakázek dojde k růstu počtu zaměstnanců.

Tab. 3 – Historický podíl jednotlivých středisek na celkových tržbách

Středisko		Rok							
		2001		2002		2003		2004	
		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
1.	Projekce	1 038	3	1 555	4	1 548	3	1 731	3
2.	Obchod	14 207	39	18 113	42	20 273	41	25 733	38
3.	Realizace	20 367	56	22 436	52	24 609	50	37 274	55
4.	Recyklace	937	3	1 215	3	2 429	5	2 797	4
	CELKEM	36 549	X	43 319	X	48 859	X	67 535	X

Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

Tab. 4 uvádí podíl jednotlivých středisek firmy při tvorbě celkového výsledku hospodaření za rok 2007. I v tomto roce můžeme vidět, že středisko realizace se podílí na výnosech téměř 48%. Za povšimnutí stojí i hodnota střediska obchod, jež se na celkových výnosech podílí z 33%.

Tab. 4 - Podíl středisek na tvorbě výsledku hospodaření 2007

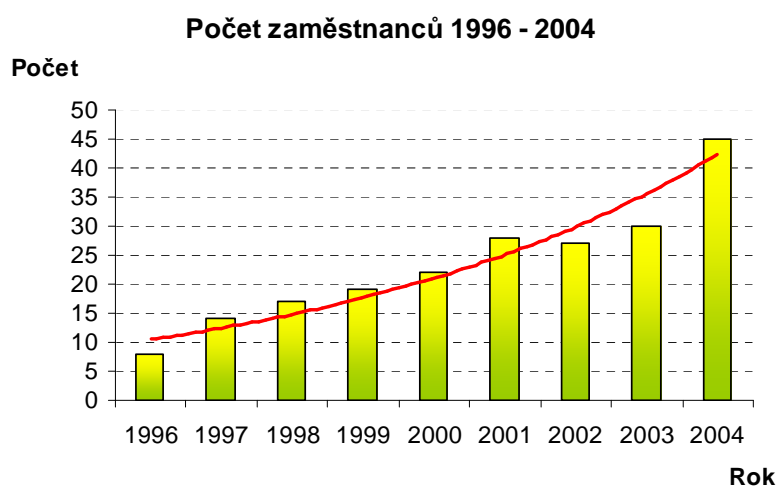
Středisko	Výnosy		Náklady		VH
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	
Projekce	1 411	1,30	1 063	0,99	348
Obchod	35 980	33,11	33 849	31,67	2 131
Baushop	5 612	5,16	7 312	6,84	-1 700
Realizace	52 091	47,93	48 056	44,96	4 035
Recyklace	3 158	2,91	4 226	3,95	-1 068
Doprava	2 309	2,12	3 605	3,37	-1 296
Zákaznické centrum	779	0,72	990	0,93	-211
Zvuková izolace	3 551	3,27	3 024	2,83	527
Správa	3 788	3,49	4 755	4,45	-967
CELKEM	108 679	x	106 880	x	1 799

Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

2.1.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Rostoucí hodnoty tržeb ve firmě jsou doprovázeny i zvyšováním počtu zaměstnanců. Ke značnému meziročnímu nárůstu došlo v letech 2003 – 2004, kdy se počet zaměstnanců zvýšil z 30 na 45 (viz. graf č. 1). Na základě tab. 3 můžeme vidět, že tato situace byla doprovázena nárůstem celkových tržeb.

Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců 1996 – 2004



Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

Počet zaměstnanců v roce 2007

Průběh vývoje počtu zaměstnanců v roce 2007 je zachycen v tab. 5 a následně znázorněn v grafu č. 2.

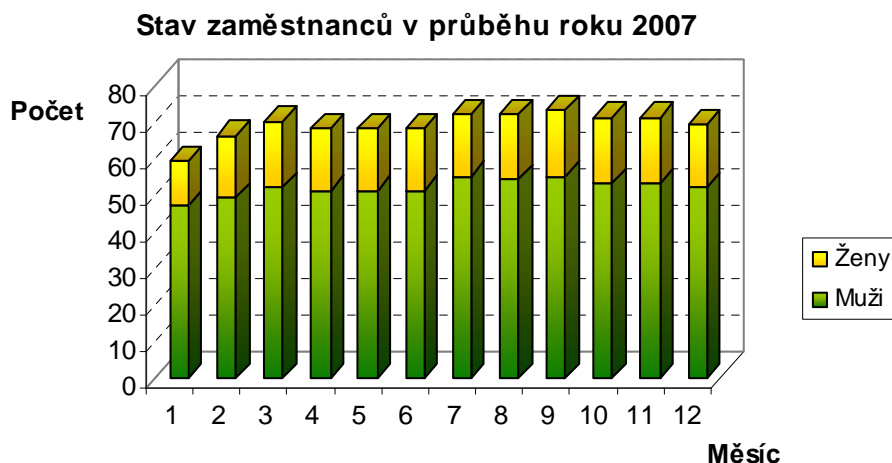
Můžeme vidět, že nejméně zaměstnanců má firma v prvních dvou měsících roku, které jsou spojeny s nepříznivými klimatickými podmínkami pro oblast stavebnictví. Od března dochází k růstu počtu zaměstnanců a k opětovnému snižování v prosinci. Nejvíce pracovníků má firma v 7-11 měsíci, kdy se jedná o největší stavební sezónu.

Tab. 5 - Stav zaměstnanců v roce 2007

Stav zaměstnanců v průběhu roku 2007												
Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Počet mužů	47	49	52	51	51	51	55	54	55	53	53	52
Počet žen	12	17	18	17	17	17	17	18	18	18	18	17
Průměrný evidovaný přepočtený počet zaměstnanců	59	66	70	68	68	68	72	72	73	71	71	69

Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

Graf č. 2 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

V současné době zaměstnává firmy 71 zaměstnanců z toho 18 žen a 53 mužů. Mimo vlastní pracovníky využívá firma odborné profese, na které si najímá specializované firmy a živnostníky jako své subdodavatele. Věkový průměr všech zaměstnanců je 28 let.

3. Analýza současného stavu

Firma DK 1 nemá jednotně stanovený motivační program, který by byl přístupný všem zaměstnancům v podobě **interního dokumentu**. Výše mzdy pracovníků vychází ze základní úpravy stanovené zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce a další úpravy jsou zakotveny směrnicí firmy.

Pracovní poměr ve firmě vzniká na základě pracovní smlouvy, která je se všemi zaměstnanci uzavřena na dobu určitou, se zkušební dobou v délce 3 měsíců. Po dvou letech činnosti pro firmu se pracovní smlouva zaměstnancům prodlužuje na dobu neurčitou.

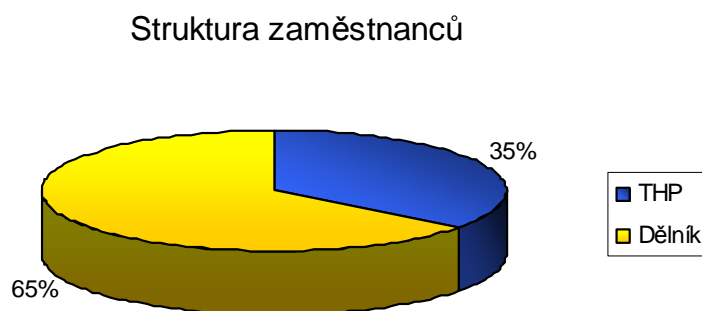
Jednotlivá střediska firmy mají různou délku pracovní doby. Zákaznické centrum, které má svou pobočku v Opavě, má otevřeno pondělí až pátek od 8:00 do 16:00 hodin. Prodejna v Kravařích má otevřeno i v sobotu a délka otvírací doby je závislá na období. V případě, že se jedná o prodej v sezóně, která je firmou určená od dubna do října, je otvírací doba od 6:00 do 17:00 hodin.

3.1 Struktura zaměstnanců

Pracovníci se na základě vykonávané práce dělí do **dvou skupin**. První skupina je tvořena **technickohospodářskými pracovníky** (THP) a do druhé skupiny patří **dělníci**. Mezi THP pracovníky jsou zařazeni administrativní pracovníci, účetní, projektanti, přípraváři výroby, rozpočtáři, mistři stavební výroby, technici a vedoucí nákupu a prodeje.

Vzhledem k tomu, že se jedná o stavební firmu, většinu pracovníků tvoří dělníci. Graf č. 3 zobrazuje poměr mezi THP a dělníky. Ve společnosti pracuje 25 THP a 46 zaměstnanců, kteří pracují jako dělníci.

Graf č. 3 - Struktura zaměstnanců



Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

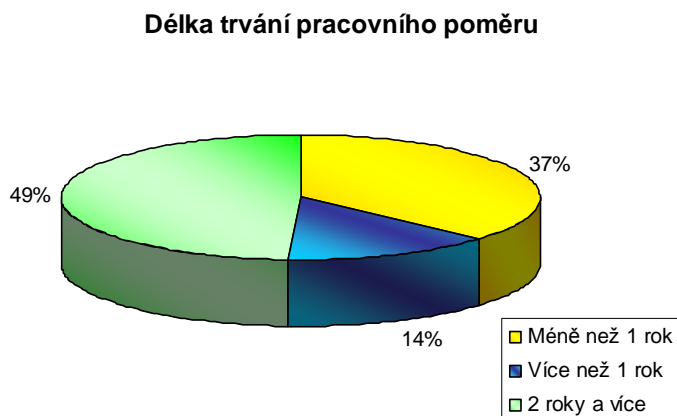
Jiný pohled na strukturu zaměstnanců nám nabízí tab. 6, která rozděluje zaměstnance do tří skupin na základě délky trvání pracovního poměru. Tabulka je doplněna i grafickým znázorněním celé situace.

Tab. 6 – Trvání pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	V procentech
Méně než 1 rok	26	36,62%
Více než 1 rok	10	14,08%
2 roky a více	35	49,30%
Celkem	71	x

Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

Graf č. 4 – Počet zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru



Můžeme vidět, že firma zaměstnává kolem 49% lidí, déle než 2 roky. Tento údaj svědčí o poměrně vysoké stabilitě pracovníků. V oblasti motivování bych se zaměřila právě na tuto skupinu pracovníků, kteří jsou loajálními a stálými zaměstnanci.

Dle zveřejněných údajů, můžeme vidět, že ve firmě pracuje méně než jeden rok 37% zaměstnanců. Na takto vysokou hodnotu uzavřených nových pracovních poměrů, můžeme pohlížet hned z několika úhlů:

- rozšiřování firmy a zvyšování objemu zakázek vede k potřebě zvýšení počtu zaměstnanců;
- firma se novým pracovníkům jeví jako atraktivní a mají zájem pro ní pracovat.

V poslední době se setkáváme s vysokou poptávkou ze strany zaměstnavatelů po dobrých a schopných pracovnících v oblasti řemesel a stavebnictví. Proto bych se v motivačním systému zaměřila i na tuto skupinu zaměstnanců, kteří ve firmě pracují kratší dobu než jeden rok. Zveřejněné zaměstnanecké výhody mohou přispět ke zvýšení zájmu potencionálních nových zaměstnanců a zároveň zvýší ochotu stávajících pracovníků zůstat ve firmě.

3.2 Mzda

Zaměstnanci všech profesí jsou odměňováni **základní hodinovou mzdou**, jejíž výše je odvozena dle zařazení do **tarifní třídy** (viz. příloha č. 4) a pohyblivou částkou, která je závislá na hospodaření příslušného střediska i celé firmy.

Pevná mzda z pohledu zaměstnance znamená uspokojení potřeby jistoty výdělku. Přesto tato forma mzdy minimálně motivuje zaměstnance ke zvyšování výkonu.

Do pohyblivé složky patří **osobní ohodnocení** zaměstnance. O přiznání této částky rozhoduje přímý nadřízený konkrétního pracovníka na základě celkového pracovního nasazení.

U prodejců a obchodníků je pohyblivá složka tvořena i **procentem z prodeje**. Dle vnitřních předpisů společnosti se jedná o 1% – 2% z obchodní marže, podle druhu prodaného zboží a 1% v případě, že se jedná o prodej zboží pomocí internetového obchodu. Jde o přímé peněžní motivační plnění, které je vázané na skutečný výkon prodejců.

Vedení společnosti si k základní mzdě vyplácí **0,5% ze zisku**.

Mzda je podle vnitřní směrnice společnosti vyplácena k 15. dni v měsíci formou bezhotovostního převodu na účet zaměstnance, který musí mít zřízen při nástupu do zaměstnání. Směrnice rovněž stanovuje, že zaměstnancům nejsou v průběhu měsíce vypláceny zálohy.

Tab. 7 znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu vyplácených firmou Ing. Daniel Kozel – DK1 v roce 2007.

Tab. 7 – Průměrná hrubá měsíční mzda

Celkové hrubé mzdy v roce 2007	12 860 239
Celkový počet zaměstnanců v roce 2007	827
Průměrná hrubá měsíční mzda	15 550

Pramen: Dokumenty Ing. Daniel Kozel – DK 1

Podle údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem dosáhla průměrná mzda v roce 2007 částky 21.692,- Kč. Průměrná hrubá mzda, vyplácena firmou DK1 byla v roce 2007 15.550,- Kč, což je o 29% nižší hodnota, než průměrná mzda vyplácena v ČR.

Z celkových hrubých mezd byly ve firmě vypláceny prémie ve výši 12%, 2% tvořily mzdové příplatky. Vyplácené náhrady za překážky v práci náhrady dovolené se na celkových hrubých mzdách podílely ve výši 11%.

3.2.1 Mzdové příplatky

Firma preferuje, aby zaměstnanci místo mzdového zvýhodnění čerpali náhradní volno, v ostatních případech se postupuje dle zákona. Mzdové příplatky jsou vypláceny v minimální výši v souladu s legislativou.

Za **přesčasovou práci** přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vznikl za tuto dobu nárok a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku. Příplatek za **přesčasovou práci v sobotách a nedělích** činí 50% průměrného výdělku. Za dobu **práce ve svátek** přísluší zaměstnanci mzdový příplatek ve výši 100% průměrného výdělku.

Celková výše mzdových příplatků v roce 2007 dosáhla částky 282 tis. Kč, na celkových hrubých mzdách se podílí mzdové příplatky firmy 2%.

3.2.2 Stravné

Zaměstnanci ve firmě přísluší stravné ve dvou podobách a to:

1. Pracovní cesta

Výše stravného se určuje podle délky trvání pracovní cesty, a to ve třech časových pásmech.

Za každý kalendářní den pracovní cesty přísluší zaměstnanci stravné, jehož minimální výše je legislativně stanovena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce.

Směrnice firmy DK 1 upravuje výši stravného takto:

Tab. 8 - Výše stravného v roce 2007

<i>Doba trvání pracovní cesty</i>	<i>Stravné (v Kč)</i>	<i>Min. stravné (dle zákona)</i>
5 – 12 hodin	60,-	58,-
12 – 18 hodin	88,-	88,-
Déle než 18 hodin	139,-	138,-

2. Příspěvek na stravování „stravenky“

Firma poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 55,- Kč. Zaměstnanci si hradí 30,80 Kč z hodnoty stravenky, což je v procentuálním vyjádření 56%. Současná legislativa připouští, uplatnit zaměstnavateli daňově uznatelné náklady ve výši 55% z hodnoty stravného. Pokud by zaměstnavatel chtěl uplatnit celkovou daňově uznatelnou výši nákladů z hodnoty stravenky, zaměstnanci by si na stravném dopláceli pouze 24,75 Kč.

Modelová situace:

Budeme-li vycházet z předpokladu, že firma DK 1 poskytuje 50ti zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši hodnoty stravenky 55,- Kč, můžeme si namodelovat roční náklady, které má firma spojené s poskytováním této zaměstnanecké výhody. Zároveň lze vypočítat roční náklady na stravování v případě, že by firma změnila strategii a uplatnila celkovou výši daňově uznatelných nákladů.

Pro zjednodušení modelové situace vycházím z předpokladu, že každý kalendářní měsíc má 20 pracovních dnů.

Tab. 9 – Příspěvek na stravování

Poskytovaný příspěvek na stravování ve výši 55 Kč	Příspěvek zaměstnavatele v %		Příspěvek zaměstnance v %	
	Skutečnost	Model. situace	Skutečnost	Model. situace
	44%	55%	56%	45%
1 zaměstnanec				
Hodnota v Kč/den	24,20	30,25	30,80	24,75
Hodnota v Kč/měsíc	484,00	605,00	616,00	495,00
Hodnota v Kč/rok	5 808,00	7 260,00	7 392,00	5 940,00
Rozdíl	x	1 452,00	x	-1 452,00
50 zaměstnanců				
Hodnota v Kč/den	1 210,00	1 512,50	1 540,00	1 237,50
Hodnota v Kč/měsíc	24 200,00	30 250,00	30 800,00	24 750,00
Hodnota v Kč/rok	290 400,00	363 000,00	369 600,00	297 000,00
Rozdíl	x	72 600,00	x	-72 600,00

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl hradit příspěvek na stravování ve výši 55% u 50ti zaměstnanců došlo by k navýšení daňově uznatelných nákladů o 72.600,- Kč. Jeden zaměstnanec by ročně ušetřil 1.452,- Kč.

Na základě provedené modelové situace usuzuji, že by procentuální zvýšení nevedlo k výrazným dopadům na motivaci jednotlivých pracovníků. Roční ušetřená částka zaměstnanců je poměrně nízká.

3.3 Zaměstnanecké výhody

Firma DK 1 je společnost, která se velmi rychle rozvíjí. Vedení firmy si uvědomuje, že o dobré zaměstnance je nouze, snaží se podporovat sounáležitost a loajalitu zaměstnanců nejen výši mezd, odměn a prémie, ale také nepeněžní formou vhodných motivačních pobídek a výhod.

Firma svým zaměstnancům nabízí následující **výhody**:

- **Příspěvek na stravování** poskytované jinými subjekty „stravenky“ (viz. kapitola stravné).
- **Zaměstnanecká slevová karta** – všichni zaměstnanci obdrží po uplynutí 3 měsíční zkušební doby slevovou kartu na nákup prodávaného sortimentu. Slevu mohou uplatnit ve výši 10% z hodnoty nakupovaného zboží.
- **Vitamínové balíčky** – zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům vitamínové balíčky v období zvýšeného rizika onemocnění.

- **Narozeninové dárky** – personalista vede evidenci narozenin všech zaměstnanců, pořizuje dárky dle charakteru, zájmů a koníčků oslavence.
- **Příspěvky na úhradu nákladů vzdělávání i v případě, že se nejedná o firemní akci**, (např. školení účetní)
- **Bezplatné půjčování firemního vybavení** – zaměstnanci si mohou po domluvě s majitelem vypůjčit mimo pracovní dobu stroje a pracovní vybavení pro své vlastní potřeby.
- **Ochranné pracovní pomůcky** – zaměstnancům jsou poskytovány ochranné pracovní pomůcky a pracovní oděv.

3.4 Rozvoj mezilidských vztahů

Dobré sociální vztahy mezi pracovníky napomáhají k dosahování cílů celé společnosti. Vedení podniku si je této zákonitosti vědomo a proto se snaží udržovat mezilidské vztahy na velmi dobré úrovni. Směrnice upravuje tradice pěstované ve společenství lidí pracujících ve firmě DK 1. Pro upevnění vzájemných vztahů pořádá vedení firmy turnaje a jiné sportovní akce, společenské akce, oslavy narozenin zaměstnanců, oslavy každoročních svátků (Vánoční večírek, Mikulášský večírek).

Pořádáním těchto akcí dochází k budování i prohlubování neformálních vztahů v organizaci, které přispívají k tvorbě příjemnějšího pracovního prostředí a lepší atmosféře ve firmě.

4. Návrhy a doporučení

Na základě poskytnutých dat a informací usuzuji, že zvolený systém odměňování ve firmě DK 1 nemá výrazné slabiny. Přesto se pokusím navrhnout a doporučit možnosti, které by mohly vést ke zlepšení situace a zvýšení motivace pracovníků.

Návrhy a doporučení:

- stanovit **vnitřní předpis** upravující odměňování zaměstnanců ve firmě;
- zavést placený den **volna pro zařizování** soukromých potřeb;
- vyplácet **příspěvek na dovolenou** pro stálé a loajální zaměstnance;
- založit **penzijní a životní pojištění** pro vedoucí zaměstnance;
- vyplácet odměny zaměstnanců vázány na výkon (odměny za úsporu času);
- zvýšit péči o zaměstnance formou poskytování **nealkoholických nápojů** na pracovišti a **příspěvků na sport a zdraví**;
- **sledovat míru spokojenosti** zaměstnanců a pružně reagovat na jejich požadavky.

1. Vnitřní předpis

V odborných literaturách se uvádí, že zvolený systém odměňování by měl být nejen spravedlivý, ale i přehledný. Firma Ing. Daniel Kozel – DK 1 průměrně zaměstnává okolo 70-ti zaměstnanců, ale dle mého názoru ve firmě schází jednotný vnitřní předpis týkající se odměňování.

Zaměstnancům jsou poskytovány výhody peněžního i nepeněžního charakteru. Některé zákonitosti, které ve firmě platí, jsou stanoveny směrnicí. Na druhé straně, zaměstnanci jsou s některými požitky seznamováni pouze v průběhu přijímacího pohovoru (např. zaměstnanecká slevová karta).

Na základě tohoto poznatku bych navrhovala zavést vnitřní předpis, který by byl zpřístupněn všem zaměstnancům a vedl by k zprůhlednění celého systému odměňování.

2. Volno pro zařizování (*free days*)

Vzhledem k pracovní době, jejíž délka je různá, dle ročního období a stavební sezóny si myslím, že by zaměstnanci zavedení tohoto benefitu přivítali.

Jedná se o „další dovolenou“, která je účelově zaměřená na zařizování soukromých potřeb a povinností zaměstnanců. Logika spočívá v tom, že by zaměstnanci měli efektivně využít pracovní dobu a neztrácet čas návštěvami úřadů a dalších institucí. Firma by tak předcházela „rozkouskování“ pracovní doby.

Zaměstnavatel by tento den, neodčítal od délky dovolené, jednalo by se o **placený den volna**. Náhrada by byla vyplácena ve stejné výši jako odpracovaná směna. Vzhledem k časovému vytížení pracovníků, které jsem měla možnost ve firmě upozorovat, bych navrhovala stanovit počet těchto dnů na 2 kalendářní dny v roce. Čerpání benefitu, by měl zaměstnanec nahlásit alespoň 3 dny předem a získat souhlas majitele firmy. Ohlašovací povinnost zabrání vzniku problémů, které by se mohly týkat zastupování scházejícího zaměstnance na pracovišti.

3. Příspěvek na dovolenou

Celková délka dovolené je v souladu s legislativou stanovena na 4 týdny v kalendářním roce. Čerpání dovolené je upraveno směrnicí firmy, která stanovuje základní povinnosti týkající se hlášení dovolené a zajištění souhlasu majitele.

Vzhledem k množství zakázek a průměrnému stavu pracovníků, bych nedoporučovala poskytovat zaměstnancům nadstandardní délku dovolené.

Navrhovala bych však poskytování **příspěvku na dovolenou**. Ve vnitřním předpise bych stanovila podmínky pro čerpání této zaměstnanecké výhody.

Z daňového hlediska se pro zaměstnavatele jedná o daňově neuznatelný výdaj a z pohledu zaměstnance o nezdanitelný příjem. (Za předpokladu, že příspěvek na dovolenou je do výše 20.000,- Kč. Částka převyšující hodnotu 20.000,- Kč je zdanitelný příjem pro zaměstnance).

Modelová situace:

Výše příspěvku by byla jednotná (např. ve výši 2.000,- Kč) pro všechny zaměstnance, kteří ve firmě pracují 2 roky a déle. Aby mohl být příspěvek vyplacen je nutné doložit doklad o zaplacení pobytu v zahraničí nebo v tuzemsku a kolonka odběratele obsahuje název a údaje firmy. Částku může čerpat zaměstnanec pouze v příslušném kalendářním roce, při nevyčerpání je zůstatek nepřevoditelný do dalšího roku.

Firma v současné době zaměstnává 35 zaměstnanců, kteří by splnili podmínku pro vyplacení příspěvku, tj. práce pro firmu 2 roky a déle. V případě, že by tito zaměstnanci požádali o příspěvek, došlo by ke zvýšení daňového základu u

zaměstnavatele o 70.000,- Kč. Můžeme však předpokládat, že ne všichni zaměstnanci realizují dovolenou prostřednictvím cestovních kanceláří a agentur, a proto v modelové situaci předpokládáme poskytnutí příspěvku 25 zaměstnancům. Ke zvýšení daňového základu v této situaci dojde o 50.000,- Kč.

V loňském roce firma ukončila pracovní poměr s 25 zaměstnanci, z toho 20% zaměstnanců, kteří odešli pracovali pro firmu déle než 1 rok. Aby firma mohla zabezpečit smluvené zakázky, přijala 43 nových zaměstnanců. S přijímáním zaměstnanců vznikají vysoké náklady, které jsou spojené s inzerováním pracovního místa, vedením pohovoru, testováním, školením a celkovou adaptací zaměstnance.

Myslím, že zavedení tohoto příspěvku by vedlo k uznání a stabilizaci loajálních pracovníků ve firmě, a tím nepřímo i ke snížení nákladů na hledání a zapracování nových zaměstnanců.

4. Příspěvek na penzijní a životní pojištění

V současné době patří mezi nejrozšířenější benefity příspěvek zaměstnavatele na penzijní nebo životní připojištění. Firma tuto výhodu svým zaměstnancům neposkytuje.

Navrhovala bych proto zavést příspěvek na penzijní pojištění vedoucím pracovníkům a zaměstnancům s nejvyšším výkonem, popřípadě u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují určitou dobu (např. po 2 letech, ve výši 500 Kč/měsíc).

Pro zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj a pro zaměstnance jde o nezdanitelný příjem. Na základě reformy, která vstoupila v platnost v lednu 2008, byly zrušeny limity u penzijního připojištění. Zaměstnavatel tak může zaměstnanci celkové přispívat až 24.000,- Kč ročně a pro zaměstnance se do výše této částky jedná o nezdanitelný příjem. Pokud hodnota příspěvku překročí tuto hranici jedná, se ze strany zaměstnance o zdanitelný příjem, ze kterého se hradí i sociální a zdravotní pojištění.

5. Odměna za úsporu času

Navrhovala bych zavést odměnu za úsporu času ve středisku **realizace**. Hlavní pracovní náplní tohoto střediska je rozpočtování, příprava, realizace a servis. Dělníci jsou ve společnosti odměňováni časovou mzdou, podle zařazení do příslušné tarifní třídy.

Odměna by byla vyplácena v případě odvedení stanovené práce v odpovídajícím množství a kvalitě před stanoveným termínem. Dle mého názoru je velmi důležité, aby v tomto případě existovala rychlá zpětná vazba a reakce na výkon a proto si myslím, že

by bylo pro zaměstnance velmi motivující vyplácet tuto odměnu měsíčně v předem stanovené výši.

Modelová situace:

Středisko realizace má současně rozděláno více zakázek. Mistr na stavbě pravidelně píše stavební deník, na základě kterého se porovnává skutečný stav zakázky s časovým harmonogramem. V případě, že zakázka bude dokončena před stanoveným termínem a v požadované kvalitě, navrhovala bych vyplatit jednorázovou odměnu ve výši 10.000,- Kč. Tato částka bude poukázána mistrovi, který jí mezi zaměstnance, kteří se na pracovním výkonu podíleli, rozdělí podle zásluh.

Myslím, že tato odměna by vedla ke zvýšení pracovního úsilí zaměstnanců. Na druhé straně by si vyžádala vyšší nároky na kontrolu jakosti odvedené práce.

6. Nealkoholické nápoje na pracovišti

V zájmu péče o zdraví zaměstnanců bych navrhovala zajištění dodávky pitné vody nebo jiného nealkoholického nápoje v dostatečném množství.

Změna v zákoně o daních z příjmů přináší úpravu podle § 24, odst.1, písm. zn), která zařazuje mezi daňově neuznatelné výdaje hodnotu nealkoholických nápojů, poskytovaných jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem zaměstnancům na pracovišti.

Omezení daňové uznatelnosti se nevztahuje pouze na pitnou neperlivou vodu a ochranné nápoje, jejichž poskytování je upraveno zákoníkem práce.

Myslím si, že zaměstnanci by tuto výhodu jistě ocenili především v průběhu letních měsíců.

7. Příspěvek na sport a zdraví

Firma DK 1 svým zaměstnancům poskytuje vitamínové balíčky v období zvýšeného rizika onemocnění. Vedle tohoto benefitu, bych navrhovala zavést i příspěvek na sport, pro všechny zaměstnance (např. ve výši 500 Kč/rok). Smyslem zavedení tohoto příspěvku je snižování absence pracovníků. Očekává se, že lidé, kteří chodí pravidelně cvičit nebo mají více času na odpočinek a relaxaci by měli být zdravější.

Od 1. ledna 2008 jsou příspěvky na sport pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem a pro zaměstnance nedaňovým příjmem.

Výše uvedené návrhy a doporučení se týkala především zlepšení motivace pracovníků formou peněžních výhod.

Myslím si, že nepeněžní odměňování je ve firmě na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je důležitá a užitečná, a vedení firmy se snaží o vybudování velmi příjemného pracovního prostředí.

Posledním mým návrhem na zlepšení situace by bylo **pravidelné sledování míry spokojenosti pracovníků** ve firmě, na základě kterého může vedení získat zpětnou vazbu na poskytované zaměstnanecké odměny a výhody.

Nejjednodušší formu, kterou bych vedení společnosti pro získání těchto informací doporučila, je využití dotazníkového šetření popřípadě formou rozhovoru mezi zaměstnancem a majitelem firmy.

Závěr

Cílem předložené bakalářské práce bylo zhodnotit stávající motivační systém a způsob odměňování zaměstnanců ve firmě Ing. Daniel Kozel – DK 1 a navrhnout možná doporučení.

Studiem odborné literatury jsem získala potřebné znalosti pro vypracování teoretické části, ve které jsem se zaměřila především na motivaci a odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody a daňový dopad benefitů nejen z pohledu zaměstnavatele, ale i zaměstnance.

Po představení společnosti jsem v praktické části provedla analýzu současného stavu, která vycházela z poskytnutých dat a informací. Zjistila jsem, že firma nemá jednotně stanoven interní předpis, zabývající se zaměstnaneckými výhodami, jehož nepřítomnost považuji za klíčovou a doporučila jsem firmě, aby předpis zavedla.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji na motivaci zaměstnanců, která by vedla ke zvýšení spokojenosti pracovníků, vytvoření příjemné pracovní atmosféry a zajištění vyšší stability a loajality pracovníků. V analytické části jsou zveřejněna data a informace získané z vnitřních směrnic a interních dokumentů, které mi byly k tomuto účelu předloženy.

Po prostudování potřebných dokumentů a po rozhovorech vedených s některými zaměstnanci mohu usoudit, že v podniku panuje velmi dobré klima. Zaměstnanci jsou v práci spokojeni a svým dílem k tomu přispívá jejich pozitivní hodnocení majitele firmy, který se snaží o vybudování a upevnění i neformálních vztahů (např. sportovní dny, společenské akce).

Poslední část mé bakalářské práce je věnována návrhům a doporučením, které by vedly ke zvýšení pracovní motivace. Doporučení se týkají především zvýšení motivace pomocí finančních benefitů.

Celkově mohu konstatovat, že firma Ing. Daniel Kozel – DK1 má zavedený dobrý a fungující systém odměn, který byl zvolen na základě zkušeností a dlouhodobou praxí. Věřím, že doporučení, která jsem firmě navrhla, i když nebudou ve skutečnosti zavedena, poskytnou vedoucím pracovníkům širší pohled na problematiku v oblasti motivování zaměstnanců.

Seznam použité literatury

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C.; BURNES, B. *Psychologie práce*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
3. DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
4. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
6. MIKULAŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PRÁVNÍ PŘEDPISY:

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
2. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě.
3. Zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů.

ČASOPISY:

1. CHLOUBA, M. Sametová generace. *BIZ*. 2007, č. 11, s. 22-29.

ELEKTRONICKÁ MONOGRAFIE:

1. DĚRGEL, Martin. *Zaměstnanecké benefity* [online]. 2007, 19.3.2008 [cit. 2008-03-21]. Dostupný z WWW:
<http://www.stormware.cz/podpora/LegServis/Zamestnanecke_benefity.aspx>.

2. *Proč je důležité, mít spokojené zaměstnance* [online]. 16.7.2007. 2007 [cit. 2008-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/je-dulezite-mit-spokojene-zamestnance.html>>.
3. SOUKUPOVÁ, Klára. *Nápoje do nákladů? Ano, ale jejich počet je nově omezen* [online]. 2007-2008 , 24.3.2008 [cit. 2008-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/napoje-do-nakladu-ano-jen-cast/>>.
4. KOPŘIVA, Tomáš. *Jaké jsou trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů?* [online]. 17.11.2007. 1996-2008 , 19.11.2007 [cit. 2008-01-24]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/3-22437290-jak%20jsou+trendy+v+oblasti+zam%20stnaneck%20ch+benefit%20000000_d-ec>.
5. BUŘÍK, Lukáš. *V odměňování a zvyšování mezd jsou rozdíly* [online]. 2000-2008, 31.10.2007 [cit. 2008-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://student.finance.cz/zpravy/finance/135566/>>.
6. *Zaměstnanecké benefity - výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele* [online]. 2007 [cit. 2008-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://ipodnikatel.cz/zamestnanecke-benefity-vyhody-pro-zamestnance-i-zamestnavatele.html>>
7. KELLER, Jan, TVRDÝ, Lubor. *Lidé o své práci: Nejde jen o peníze* [online]. 2005 [cit. 2008-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://knowledge.vsb.cz/>>.

Seznam zkratk

HSV	Hrubá stavební výroba
JAP	Označení stavebních pouzder pro zasouvací dveře
PSV	Podružná stavební výroba
RD	Rodinné domy
THP	Technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Požárnická 68
Hlučín – Borovníky
748 01

Seznam tabulek a grafů

<i>Tab. 1 – Co lidé ve své práci považují za důležité.....</i>	<i>4</i>
<i>Tab. 2 - Poskytování zaměstnaneckých benefitů podle studie PayWell</i>	<i>16</i>
<i>Tab. 3 – Historický podíl jednotlivých středisek na celkových tržbách.....</i>	<i>20</i>
<i>Tab. 4 - Podíl středisek na tvorbě výsledku hospodaření 2007.....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. 5 - Stav zaměstnanců v roce 2007</i>	<i>22</i>
<i>Tab. 6 – Trvání pracovního poměru.....</i>	<i>24</i>
<i>Tab. 7 – Průměrná hrubá měsíční mzda.....</i>	<i>26</i>
<i>Tab. 8 - Výše stravného v roce 2007</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 9 – Příspěvek na stravování</i>	<i>28</i>
<i>Graf č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců 1996 – 2004</i>	<i>21</i>
<i>Graf č. 2 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví</i>	<i>22</i>
<i>Graf č. 3 - Struktura zaměstnanců.....</i>	<i>24</i>
<i>Graf č. 4 – Počet zaměstnanců v závislosti na délce pracovního poměru.....</i>	<i>24</i>

Seznam příloh

- Příloha č. 1* Výpis základních dat ekonomických subjektů v ARES
- Příloha č. 2* Organizační schéma společnosti
- Příloha č. 3* Vývoj minimální mzdy v ČR (2001 – 2008)
- Příloha č. 4* Tarifní třídy firmy Ing. Daniel Kozel – DK 1
- Příloha č. 5* Náplň pracovních činností
- Příloha č. 6* Počet pracovníků a pracovní zařazení LEDEN 2008

Výpis základních dat registru ekonomických subjektů v ARES

(Datum aktualizace databáze: 29.2.2008)

Tento výpis má pouze informativní charakter, výpis nemusí obsahovat nejaktuálnější údaje a nemá žádnou právní moc.

Ekonomický subjekt	
IČ:	40358810
Obchodní firma:	Ing. Daniel Kozel - DK 1
Právní forma:	101 - Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku
Datum vzniku	17.5.1991
Adresa místa podnikání	
Adresa:	747 23 Bolatice, Mírová 7/617
Základní územní jednotka	
ZÚJ:	506214
Okres:	CZ0805 - Opava
Obec:	506214 - Bolatice
Statistické údaje	
Institucionální sektor:	14100 - Zaměstnavatelé
Kat. dle počtu zaměstnanců:	50 - 99 zaměstnanců
Odvětvová klasifikace činnosti	
742010:	Architektonické a inženýrské činnosti (včetně projektování)
372000:	Recyklace nekovového odpadu
452100:	Výstavba pozemních a inženýrských staveb
452110:	Bytová výstavba
511100:	Zprostředkování velkoobchodu se základními zemědělskými produkty, živými zvířaty, textilními surovinami a polotovary
521200:	Ostatní maloobchod v nespecializovaných prodejnách
602400:	Silniční nákladní doprava

Pramen: <http://www.info.mfcr.cz/ares>



Vývoj minimální mzdy v ČR (2001 – 2008)

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
Leden 2001	5.000,-	30,00
Leden 2002	5.700,-	33,90
Leden 2003	6.200,-	36,90
Leden 2004	6.700,-	39,60
Leden 2005	7.185,-	42,50
Leden 2006	7.570,-	44,70
Červenec 2006	7.955,-	48,10
Leden 2007	8.000,-	48,10
Leden 2008	8.000,-	48,10

Pramen: <http://www.mpsv.cz/cs/870>

**Aktualizace minimálních mzdových tarifů firmy Ing. Daniel Kozel – DK 1
platných od 1.1.2008**

Tarifní stupeň	Minimální mzdový tarif
1.	48,10 Kč
2.	53,10 Kč
3.	58,60 Kč
4.	64,70 Kč
5.	71,50 Kč
6.	78,90 Kč
7.	87,10 Kč
8.	96,20 Kč

Pramen: Dokumenty firmy Ing. Daniel Kozel – DK 1

Náplň činností jednotlivých středisek	
Středisko	Rozsah činností
Projekce	Projekt dokumentace
	Vyřizování stavebních záležitostí
	Příprava realizací staveb
Inženýring	Točitá schodiště
	Stahovací schodiště
	Střešní okna
	Koordinace a zajišťování větších staveb
Obchod	Sádrokartony a příslušenství
	Tepelné izolace
	Střešní okna, doplňky
	Terasové profily
	Plastové obklady, parapety, ploty
	Polystyrény
	Minerální podhledy
	Stahovací schodiště
	Stavební pouzdra
	Polykarbonát, trapézy
	Profily omítkové a ostatní
	Omítkoviny a bary
	Stavební chemie
	Spojovací materiál
	Fólie, pásy
	Hliníkové parapety
	Nářadí
	Cetris desky, cembrit
	Cihly
	Podlahy
	Lepenky, asfaltové pásy
	Malířské barvy
Zákaznické centrum	viz. výše
Realizace	Stavby obytné - novostavby
	Stavby obytné - rekonstrukce
	Stavby průmyslové a administrativní
	Půdní vestavby
	Komplexní dodávky
	Střešní okna
	Fasády
	Montáž fasád cembrit
	Montáž obkladů
	Sádrokartony
	Balkony
	Podlahy
	Dlažby venkovní

Recyklace	Příjem stavební suti
	Recyklace stavebních sutí
	Prodej recyklátů
	Prodej kameniva a písku
	Pronájem třídiče a drtiče
Doprava	Příprava materiálu a zboží
	Přeprava stavebních odpadů
	Práce nakladačem
	Práce hydraulickou rukou
	Pronájem kontejnerů
Správa	Účetnictví
	Asistence majitele
	Personální agenda

Počet pracovníků a pracovní zařazení LEDEN 2008

	Pracovní zařazení	Počet
THP	Majitel	1
THP	Výkonný ředitel	1
THP	Projektant	1
THP	Rozpočtář – přípravář staveb	2
THP	Poradce pro Váš dům	1
THP	Technický pracovník	1
THP	Administrativní pracovník	3
THP	Účetní	1
THP	Personalista, mzdová účetní	1
THP	Mistr stavební výroby	3
THP	Vedoucí nákupu	2
THP	Vedoucí prodejny	2
THP	Obchodně-provozní pracovník	5
THP	Dispečer dopravy	1
Dělník	Řidič, strojník zdvihacího zařízení	4
Dělník	Stavební dělník – zedník	19
Dělník	Montér sádrokartonových desek – sádrokartonář	7
Dělník	Stavební zámečnick	1
Dělník	Stavební truhlář	1
Dělník	Klempíř	1
Dělník	Skladník, údržbář	5
Dělník	Prodavačka	2
Dělník	Pomocný stavební dělník	5
Dělník	Pomocný dělník ve skladu	1
	CELKEM	71

Pramen: Dokumenty firmy DK1 – Ing. Daniel Kozel